

بحث مقدم من أجل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخصص MBAP

أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء
دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية

The Impact of Employee Empowerment on Customer Satisfaction
A Survey of Private Insurance Company in Latakia

إعداد الطالبة:

هيام حاج حسين

إشراف الدكتور:

د. مهند ارناؤوط

الملخص

يهدف البحث إلى وصف واقع تمكين الموظفين, وكذلك وصف واقع رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية. وكذلك التعرف على أثر أبعاد التمكين في شركات التأمين الخاصة في رضا العملاء, وإذا كان أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أكبر من أثر التمكين الهيكلي. ولتحقيق هذا الهدف تمّ الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية, حيث تمّ تصميم استمارة تشمل جميع متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الاستقلالية, نظام المكافآت والحوافز, التدريب, الاتصالات الفعالة. وتصميم استمارة أخرى للمتغير التابع وهو رضا العملاء.

تمّ استرجاع 42 استبانة من عينة الموظفين. أما استبيان العملاء فقد تم استرجاع 80 استبانة. من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة يتوقّر للمدراء معلومات عن أهمية كل بعد من أبعاد التمكين في تحقيق رضا العملاء واستمراريتهم لدى الشركة, الأمر الذي يفيد اصحاب القرار في الشركة في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في العمل على تمكين موظفيهم بما يحقق رضا العملاء وبالتالي أداء جيد لهذه الشركات.

شكر وتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من وقف الى جانبي خلال فترة دراستي هذه وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرفي على الدراسة الدكتور مهند أرناؤوط الذي قدم لي الدعم والتوجيه والارشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر الى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الافاراضية .

وأقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في اثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم .

وأشمل بشكري وامتناني السيد مدير شركة التأمين خاصة في محافظة اللاذقية على مساعدته ودعمه في أصعب الظروف وكافة

العاملين في شركة التأمين الذين كان لهم الدور الكبير في انجاح الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب او بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والارشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات .

شكرا لهم جميعا.

الاهداء

الى ملاكي في الحياة ..الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني
الى بسملة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب

.. أمي الحبيبة ..

الى سبب وجودي في الحياة

.. والدي الحبيب ..

لك كل التجلي والاحترام

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة ..الى رياحين حياتي ...

.... أخواتي ...

الى من كانوا برفقتي ومصاحبتني اثناء دراستي في الجامعة

... أصدقائي.....

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
10	الإطار المنهجي للدراسة	الفصل الأول
11	مصطلحات الدراسة	أولاً
12	مشكلة الدراسة و أسئلتها	ثانياً
19	أهداف الدراسة	ثالثاً
19	أهمية الدراسة	رابعاً
20	منهجية الدراسة (أسلوب الدراسة-استراتيجية الدراسة –مجتمع و عينة الدراسة-أدوات جمع و تحليل البيانات)	خامساً
22	نموذج الدراسة	سادساً
23	فرضيات الدراسة	سابعاً
24	محددات الدراسة	ثامناً
25	الاطار النظري	الفصل الثاني
26	تمكين الموظفين	1
26	مفهوم وخصائص تمكين الموظفين	1-1
27	مداخل التمكين	2-1
28	المدخل الهيكلي	1-2-1
29	المدخل التحفيزي (النفسي)	2-2-1

29	أبعاد التمكين	3-1
30	أستقلالية الموظفين	1-3-1
31	نظام الحوافز	2-3-1
32	التدريب	3-3-1
34	الاتصالات الفعالة	4-3-1
35	معوقات تطبيق التمكين	4-1
36	رضا العملاء	2
36	مفهوم رضا العملاء	1-2
37	خصائص رضا العملاء	2-2
38	طرق التعرف على رضا العملاء	3-2
39	العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء	4-2
41	الدراسة العملية وتحليل الاستبانة	الفصل الثالث
42	ثبات الاستبانة	1
44	اختبارات	2
49	اختبار الفرضيات	3
67	النتائج والتوصيات	
67	النتائج	
68	التوصيات	
69	الملاحق	

69	الاستبيان الاول : أبعاد التمكين	
72	الاستبيان الثاني : رضا العملاء	
74	قائمة المراجع	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	عرض الدراسات السابقة العربية و الاجنبية	1
42	اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة الموظفين	2
42	اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة العملاء	3
43	اختبار طريقة التجزئة النصفية لاستبانة الموظفين	4
43	طريقة التجزئة النصفية لاستبانة الموظفين	5
44	اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة الموظفين	6
44	اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة العملاء	7
49	اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاستبانة الموظفين	8
49	اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاستبانة العملاء	9
50	اختبار (One sample T-test) لاستراتيجيات التمكين	10
51	اختبار (One sample T-test) لرضا العملاء	11
52	اختبار (Independent Samples Test)	12
53	اختبار ANOVA للمؤهل العلمي	13
55	اختبار ANOVA للعمر	14
57	اختبار ANOVA للخبرة الوظيفية	15
58	أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء	16
59	معنوية استقلالية الموظفين	17
60	أثر معنوي لنظام الحوافز في رضا العملاء	18

61	معنوية نظام الحوافز والمكافآت	19
62	أثر معنوي للتدريب في رضا العملاء	20
63	معنوية التدريب	21
64	أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء	22
64	معنوية الاتصالات الفعالة	23
65	أثر التمكين النفسي	24
66	معنوية التمكين النفسي	25
66	أثر التمكين الهيكلي	26
67	معنوية التمكين الهيكلي	27

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
23	نموذج الدراسة	1
40	علاقة تمكين الموظفين برضا العملاء	2

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً - مصطلحات الدراسة:

تمكين الموظفين:

عرّف كلٌّ من Mcshane & Glinow (2000) التمكين بأنّه شعور الموظفين بالسيطرة والاستقلالية والفاعلية الذاتية التي تنبثق من ثقة الإدارة فيهم, مع توفير كافة الموارد والاتصالات وبيئة العمل المناسبة كالحوافز والمكافآت والتدريب , لتأهيلهم مهنيّاً وسلوكيّاً لأداء عملهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة, ويحقق رضا العملاء.

التمكين النفسي :

يعني خلق الثقة المتبادلة بين الموظف والإدارة لتحقيق القدرة الذاتية الفعالة للموظف وذلك من خلال منحه الصلاحية والاستقلالية وحرية التصرف, مدعوماً بنظام حوافز عادل ينصف الموظفين المجددين ويحفز الموظفين الآخرين.

التمكين الهيكلي:

يعني إيجاد آلية عمل مناسبة تحقق أهداف الشركة , من خلال تدريب وتطوير الموظفين, وتوفير بيئة اتصالات فعالة تمكنهم من الحصول على المعلومات وبالتالي تحقيق رضا العميل.

رضا العملاء :

مقياس لمدى تحقيق الخدمات التي تقدمها الشركة لتوقعات الزبون أو مدى تحقيقها لمدى يتجاوز توقعاته. أي أنّه مقياس لدرجة الإشباع المتحققة للعملاء عند استخدامهم منتجات وخدمات الشركة. (Wesner etc al ,1995 :280)

ثانياً - مشكلة الدراسة :

يعدّ التمكين من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث من الممكن أن يكون له أثر فعّال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي وبالتالي أثر ايجابي على أداء المؤسسات والشركات وتحقيق مزايا تنافسية وإرضاء العملاء، لقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية أمثال (Bowen and Lawler, 1992) (Zeglat et al., 2014) (Kotelnikov, 2008)، وكذلك من قبل القيادات الإدارية* في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي وحدة المنافسة بين المنظمات العالمية.

يهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن". فالشركات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

يمثل تمكين الموظفين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإنّ الشركات والمؤسسات في سورية في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، وأنّ التمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن اهداف معينة وافاق زمنية بعيدة (الذهب, 2004).

وبما أنّ نجاح الشركات الخدمية يعتمد على رضا عملائها فإنّ من أهم الجوانب التي يمكن أن تتأثر بتمكين الموظفين هو رضا العملاء وخاصة في القطاعات الخدمية. وفي ظل حداثة شركات التأمين الخاصة في سورية* فإنّ على شركات التأمين أن تبحث دائماً في سبيل الوصول إلى رضا العملاء. وبما أنّ الموظفين في القطاعات الخدمية هم المرأة والواجهة بين شركة التأمين وعملائها، وبما أنهم من يحدد إمكانية تجسيد الهدف التنظيمي من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، ولأنّ لديهم اتصال مع العملاء مباشرة، فمن المنطقي أن يكونوا على اتصال مباشر مع احتياجات العملاء وبالتالي القدرة على تلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل. وهو ما يمكّن المنظمات التي تعمل على تمكين موظفيها من الوصول للنجاح من حيث رضا العملاء (Wirtz, 2003).

وانطلاقاً من حاجة المنظمات الخدمية الحديثة لتحسين العلاقات مع العملاء من أجل إرضائهم وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة. جاءت الكثير من الدراسات لتبحث في هذا الموضوع. حيث وجدت دراسة (Akbar, et al. 2011) أنّ هناك اثر لتمكين الموظفين في رضا العملاء في

* المقصود بالقيادات الإدارية، هي رؤساء مختلف الأقسام في المنظمة أو الشركة ومدراء الفروع.
* تأسست أولى شركات التأمين في سورية في عام 2005.

فنادق نيجيريا, وأوضحت الدراسة أنّ التمكين يجب أن يتم وفق نسب محددة فمثلاً الاستقلالية التي يجب أن تُعطى للموظفين يجب أن تتراوح بين 40-60% فقط, وإلا فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً في رضا العملاء وليس إيجاباً. هذا ما أكدته دراسة (Bowen and Lawler) (1992), فعلى الرغم من أنّها وجدت أن جميع متطلبات التمكين أو أبعاده ضرورية حيث اختبرت الدراسة مجموعة من أبعاد التمكين, وهي الاستقلالية, نظام الحوافز والمكافآت, الحصول على المعلومات. وجدت أنّ إهمال أيّاً منها يؤدي لنتائج أقل من المطلوب. إلا أنّها أكدت أنّ تطبيق التمكين لن يُعطي الغاية المرجوة منه في الشركة ما لم يطبق بشكل صحيح.

وفي المقابل فقد أشارت دراسة (Naeem and Saif, 2010) إلى عدم وجود علاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع المصرفي التجاري في باكستان. حيث أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين في رضا العملاء.

وفي سياق مختلف فقد أشارت بعض الدراسات إلى أنّ علاقة متوسطة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع التأمين. حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة الشدة مثل دراستي كل من Isimoya and Bakarey (2013) و Taleghan (2014). وكذلك فقد توصّلت دراسة الباحثين Isimoya and Bakarey (2013) التي أُجريت على قطاع التأمين في نيجيريا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بمعامل ارتباط مقداره 40%. كذلك دراسة Taleghan (2014) فقد توصّلت إلى وجود أثر للتمكين في رضا العملاء حيث يفسّر التمكين 44% من رضا العملاء وإن كان التمكين النفسي يفسّر رضا العملاء بشكل أكبر من التمكين الهيكلي.

وفي المقابل وجدت بعض الدراسات أنّ العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء هي علاقة قوية جداً مثل دراسة Zeglat et al. (2014) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط جيدة جداً بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية الأردنية, ولكنها فرقت بين أثر كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي حيث وجدت هذه الدراسة أنّ أثر التمكين النفسي (الاستقلالية والحكم الذاتي) يفسّر رضا العملاء بنسبة 65% وهي أكبر من أثر أبعاد التمكين الهيكلي (التدريب والتطوير والاتصالات الفعّالة) في رضا العملاء ونسبته 48%.

وبعد استطلاع الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول موضوع التمكين الوظيفي وأثره في رضا العملاء, يتبين وجود اختلاف في نتائج الدراسات السابقة, ومن هنا تأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة (جدول رقم 1) والتي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي ورضا العملاء, وذلك في بيئة جديدة وهي شركات التأمين الخاصة العاملة في سورية, ممثلة بفروعها. تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين للعاملين في الشركات الخاصة في هذه الفروع في رضا عملاء هذه الشركات.

ومن هنا يظهر التساؤل الرئيس للبحث:

ما هو دور تمكين الموظفين في شركات التأمين في تحقيق رضا العملاء؟

يتفرع عن هذا التساؤل الاسئلة البحثية التالية:

1. ما مستوى قيام شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية بتمكين الموظفين لديها؟
2. ما مستوى رضا عملاء شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين الموظفين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر , المؤهل العلمي , الخبرة الوظيفية)؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في رضا العملاء؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في رضا العملاء؟
8. هل للتمكين النفسي أثر أكبر من التمكين الهيكلي في رضا العملاء؟

جدول رقم (1) استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسة	الهدف	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	النتائج	المكان
(علي, أحمد, 2013)	معرفة مدى تأثير تمكين الموظفين في نجاح المنظمات	<u>تمكين الموظفين</u> التدريب والتطوير الاستقلالية	نجاح المنظمة من خلال رضا العملاء, واستمراريتهم في الشركة	وجود علاقة موجبة بين تمكين الموظفين وتطوير المنظمات, وبالتالي فإن تشجيع الادارات على اعتماد أسلوب التمكين من خلال اعطاء مزيد من الاستقلالية للعاملين بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع العملاء وحلها دون الرجوع الى الادارة, له من اثر ايجابي في سلوك واداء الموظفين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة	الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد
Bowen and (Lawler,1992)	التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين الموظفين في المنظمات الخدمية. وهل لتمكين الموظفين أثر على العملاء.	<u>تمكين الموظفين</u> الاستقلالية الحصول على المعلومات نظام الحوافز والمكافآت	<u>رضا العملاء</u>	توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين الموظفين يتطلب العوامل السابقة جميعها هي مقومات أساسية وضرورية, وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين, وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً. كما توصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر ايجابياً على كل من الموظفين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.	المنظمات الخدمية

(Naeem and Saif, 2010)	أثر تمكين الموظف في رضا العملاء	<u>تمكين الموظفين</u>	<u>رضا العملاء</u>	أشار التحليل التجريبي وتطبيق معامل الانحدار، أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظف ورضا العملاء في القطاع المصرفي التجاري الباكستاني.	اثنتين من البنوك العاملة في باكستان
(Akbar, et al., 2011,	أثر تمكين الموظفين في الشركات الخدمية في رضا العملاء, باعتبار أن أثر الموظفين حسب الدراسة يمثل نفس أثر الخدمة التي تقدمها الشركة على العملاء. وبالتالي تحديد هل التمكين مطبق في قطاع الضيافة في نيجيريا وما مدى أهميته.	<u>تمكين الموظفين</u> الاستقلالية المسؤولية الوصول إلى المعلومات المعرفة وتنمية الكفاءة نظام المكافآت والحوافز العادل	<u>رضا العملاء</u>	مديري الفنادق عليهم أن يقوموا بمنح استقلالية للموظفين في أداء واجباتهم بنسبة تتراوح بين 40-60%. كذلك لابد من العمل على الاستثمار أكثر في تدريب الموظفين من أجل رفع مستواهم وهو ما ينعكس على الخدمة وبالتالي على رضا العملاء. وأخيراً، دعت الدراسة إلى الحاجة للمديرين لتشجيع الموظفين على توطيد على إنجازاتهم لاستكشاف إمكانات غير مستغلة عندهم وهو ما ينعكس إيجاباً على الخدمة في الفنادق وبالتالي أيضاً في رضا العملاء	20 فندق في قطاع الضيافة في نيجيريا
(Jonathan and Johnmark, 2012)	تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في قطاع الخدمات الباكستانية. كذلك بحثت الفرق بين مستوى الرضا الوظيفي عند كلاً من الذكور والإناث	<u>تمكين الموظفين</u> الدعم والارشاد تدريب الموظفين	<u>رضا العملاء</u>	أشارت النتائج إلى أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي. وذلك من خلال تشجيعهم ودعمهم في تطوير مهاراتهم، وكذلك العمل على التدريب المناسب. وهو ما يعني أن شركات التأمين التي تمتلك موظفين لديهم	أربع وعشرين شركة تأمين باكستانية

	الموظفين.			مهارة عالية فإنها قادرة على تقديم مستوى عالي للخدمات وبالتالي ارضا العملاء بشكل كبير, والتمتع بميزة تنافسية كبيرة. كما اكدت النتائج أن هناك فرق واضح بين مستوى الرضا الوظيفي عند الذكور والإناث الموظفين في قطاع الخدمات , حيث كان الموظفين الذكور أكثر ارتياحاً في وظائفهم
قطاع التأمين في نيجيريا	العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء	تمكين الموظفين الدعم والارشاد الاتصالات الفعالة المناخ الملائم تدريب الموظفين	رضا العملاء	من خلال معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة الخطية بين مكونات تمكين الموظفين ورضا العملاء تبين أن هناك علاقة هامة بين تمكين الموظف ورضا العملاء. التحديات التي تواجه قطاع التأمين في القطاع المالي للاقتصاد في نيجيريا هي سوء تقديم الخدمات، ولذا، فقد أوصت الدراسة بأنه يجب إدارة تمكين هؤلاء الموظفين، من أجل تحقيق رضا العملاء
البنوك التجارية في الاردن	قياس أثر تمكين الموظف على سلوك العملاء في البنوك التجارية	تمكين الموظفين الاتصالات الفعالة	رضا العملاء	إن أبعاد التمكين الهيكلي والنفسي لها أثر في رضا العملاء إلا أن آثار التمكين النفسي لها أثر أكبر

			التدريب والتطوير الاستقلالية المكافآت والحوافز	الأردنية	
التأمين شركات الاييرانية	تمكين الموظف (باستخدام أربعة عوامل الكفاءة الموظف، وفعالية الموظف، والشعور بأهمية الموظفين والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء) يؤثر إيجاباً على حامل وثيقة التأمين. لذلك يجب على المديرين محاولة تطوير الموارد البشرية وتهيئة البيئة ليتم إطلاق المواهب والمهارات وقدرات الموظفين التي لا يعلموها بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية للشركة.	<u>رضا العملاء</u>	<u>تمكين الموظفين</u> كفاءة وفعالية الموظف استقلالية الموظفين الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء	التعرف على أثر تمكين الموظف من خلال اعطاء تدريب الموظفين وزيادة كفاءتهم على حامل وثيقة التأمين	TALEGHAN, et) (al., 2014

جدول (1) استعراض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

ثالثاً - أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع تمكين الموظفين, وكذلك وصف واقع رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية, وكذلك للتعرف فيما إذا كان أثر تمكين النفسي والهيكل للموظفين يسبب رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى تطبيق التمكين في شركات التأمين في مدينة اللاذقية.
2. معرفة مستوى رضا عملاء هذه شركات التأمين في مدينة اللاذقية.
3. معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي- الخبرة الوظيفية) على مستوى تمكين الموظفين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية .
4. معرفة أثر محددات التمكين النفسي الوظيفي في رضا العملاء (الاستقلالية, نظام الحوافز والمكافآت)
5. معرفة أثر محددات التمكين الهيكلي الوظيفي في رضا العملاء (التدريب والتطوير, الاتصال الفعال).
6. تعميم نتائج دراسة على شركات التأمين الخاصة العاملة في سورية.
7. معرفة هل أثر التمكين النفسي أكبر من أثر التمكين الهيكلي.

رابعاً - أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما : الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية).

1- الناحية العلمية (النظرية):

تأتي أهمية الدراسة النظرية من تأييدها لأحد وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول تأثير تمكين الموظفين في رضا العملاء في المنظمات التي يعملون بها.

كما أنه من الممكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في توجيه البحوث المستقبلية من خلال جذب اهتمام الباحثين لإجراء دراسات ذات علاقة بمتغيري هذه الدراسة وتوصياتها على شركات سورية أخرى وفي قطاعات مختلفة.

2- الناحية العملية (التطبيقية):

من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة يتوقّر للمدراء معلومات (تغذية راجعة) في شركات التأمين الخاصة عن مستوى ممارسة مدراء الفروع في مدينة اللاذقية وما لهذه الممارسة من أثر في رضا العملاء واستمراريتهم لدى الشركة, الأمر الذي يفيد اصحاب القرار في الشركة في وضع الخطط و الإجراءات التي يمكن أن تساهم في العمل على تمكين موظفيهم بما يحقق رضا العملاء وبالتالي أداء جيد لهذه الشركات.

1. فمن خلال معرفة أثر استقلالية الموظفين في تسهيل تقديم الخدمة للعميل وبالتالي اسهامها بشكل كبير في إرضاءه. يمكن عندها اعتمادها في الشركات الخاصة بما يتناسب مع خدماتها وموظفيها.
2. كذلك فإنّ عدالة الحوافز والمكافآت في الشركات تساعد بشكل كبير أيضاً في حرص الموظف على تقديم الخدمة بشكل أفضل للعميل, حيث يشعر بأهمية عمله وبالتالي يسعى دائماً للأفضل وهو ما ينعكس على تقديم الخدمة بشكل أفضل وبالتالي إرضاء العميل.
3. أما عنصر الدورات التدريبية وتطوير الموظفين تساعد في تحسين أداء الموظف, ولكن من الجدير بالذكر أن هذا يتوقف على مدى نجاح الدورة التدريبية التي تقوم بها الشركة واحتوائها على معلومات مفيدة وتطبيقية تساهم في رفع كفاءة الموظف وبالتالي تقديم الخدمة بشكل أفضل, وإرضاء متلقي هذه الخدمة.
4. من عناصر التمكين المهمة وخاصة في الفروع هي الاتصالات الفعّالة سواء بين الموظفين ضمن الفرع نفسه, أي بين قسم وآخر, أو ضمن باقي فروع الشركة فإنّ التعاون في إعطاء المعلومات التي تفيد في عمل الموظف يساهم بشكل كبير في تقديم خدمة أفضل للعميل, وبالتالي إرضاءه, إذا يكون من المفترض على الشركة تحقيق هذا العنصر أيضاً.

خامساً - منهجية الدراسة :

1- أسلوب الدراسة Research Method:

تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كمنهج عام للتفكير, يتم الانتقال فيه من العام إلى الخاص حيث يتم تحويل النظرية التي تربط بين التمكين الوظيفي ورضا العملاء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار وجمع البيانات اللازمة لذلك. وقد تم اختيار الأسلوب الاستنتاجي نظراً لوجود عدد من دراسات سابقة هذه دراسات كافية لتشكيل الاطار النظري والفرضيات .

2- استراتيجية الدراسة Research Strategy:

تم الاعتماد في الدراسة على استراتيجية المسح من خلال القيام بمسح شامل لجميع شركات التأمين الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية, أي على فروع شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.

3- أدوات جمع البيانات و تحليلها Data Collection and Analysis

تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة لأسلوب الاستنتاجي حيث تم الاعتماد على الاستبيان بصورة أساسية كونه من أهم طرائق جمع البيانات ولأنه الأسلوب الأنسب لهذا البحث وكذلك الأسلوب الاستبيان هو الأسلوب الأنسب للأسلوب الاستنتاجي .

مجتمع وعينة الدراسة Research Society and Sample

تمّ تصميم استمارة تشمل جميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة, الأولى تخص المدراء والموظفين , والاخرى بعملاء الشركة.

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في فروع شركات التأمين في مدينة اللاذقية بجميع أقسامها. وعملاء شركات التأمين.

أما فيما يخص عينة الدراسة، فسيتم توزيع استمارة الاستبيان الأولى على عينة من الموظفين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية والمتواجدين في جميع أقسام الشركة والبالغ عددهم 50 موظف , وقد تم استرجاع 42 استبانة. أما الاستبيان الثاني تم توزيعه على عينة من عملاء هذه الشركات سواء المتعاملين القدماء أو الجدد والبالغ عددهم 150 عميل حيث تم استرجاع 80 استبانة.

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة حيث تم إعطاء موافق جداً بقيمة (5) درجات، موافق (4) درجات، حيادي (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق أبداً (1) درجة بوسط مقياس = 3 .

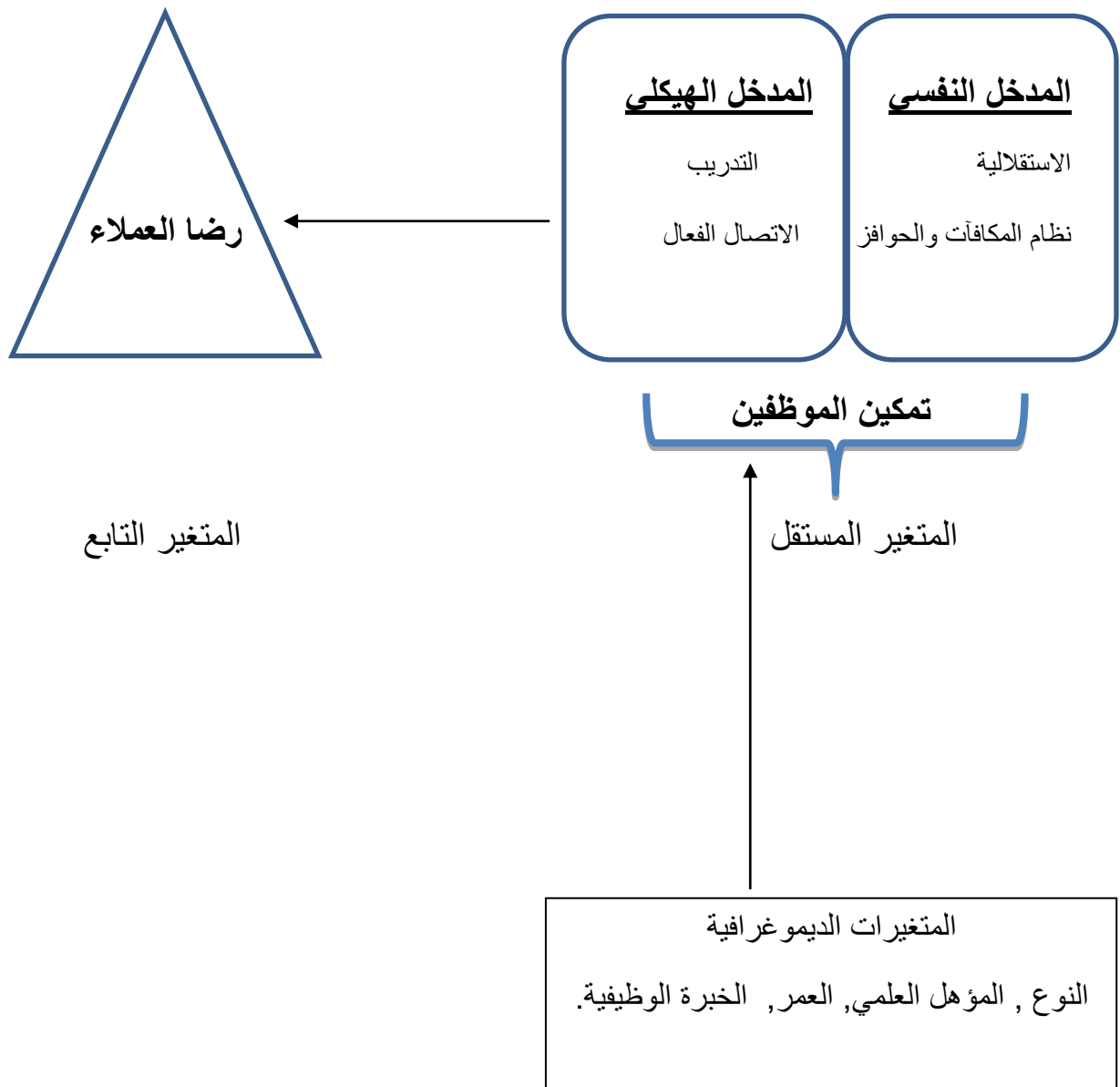
سادساً - النموذج المقترح للدراسة Research Model

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع النموذج التالي للدراسة (شكل 1) والذي يوضح وجود المتغيرات التالية وهي :

- المتغير المستقل تمكين الموظفين (الاستقلالية, نظام الحوافز والمكافآت, التدريب والتطوير, الاتصال الفعال).
- المتغير التابع رضا العملاء .
- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والذي تؤثر على أبعاد التمكين الوظيفي وفي رضا العملاء.

وقد تم اختيار عناصر المتغير المستقل، بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في الجدول رقم (1)

شكل (1) نموذج الدراسة



سابعاً - فرضيات الدراسة :

ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي والذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والمعرفي للدراسة واشتقاق الفرضيات, فإنه تمّ الاعتماد على أسلوب الفرضية البديلة في صياغة الفرضيات حيث تم وضع الفرضيات الرئيسة التالية واعتماداً على الدراسات السابقة لكل من (Akbar, et al., 2011), (Bowen and Lawler, 1992), (Zeglat et al., 2014):

الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع لاستراتيجيات التمكين في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من رضا العملاء شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للنوع.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للمؤهل العلمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للعمر.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للخبرة الوظيفية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

الفرضية السادسة: يوجد أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

الفرضية السابعة: يوجد أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

الفرضية الثامنة: يوجد أثر معنوي للتمكين النفسي أكثر من التمكين الهيكلي في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

ثامناً - حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية (العلمية) : تناول البحث بعدين للتمكين الوظيفي وهما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي. لم يتم أخذ جميع العوامل التي تناولتها الدراسات السابقة والخاصة بكل بعد (منها : الحكم الذاتي, فرق العمل الفعالة), وبالتالي يمكن للمهتمين بها المجال تناولها في أبحاث قادمة .

الحدود المكانية : تمّ أخذ آراء عينة من الموظفين الموجودين في فروع الشركات في مدينة اللاذقية و ليس في الإدارة العامة لشركات التأمين العاملة في السوق السورية, كذلك لن تشمل الحدود المكانية للدراسة باقي الفروع في المحافظات السورية.

الحدود الزمانية: تمّ الاعتماد على بيانات الموظفين عامي 2014 و 2015 لعدم انتهاء اعداد بيانات عام 2016 .

الفصل الثاني

الإطار النظري

لقد شهد القرن الواحد والعشرون تطوراً هاماً في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. وفي هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية التنافس في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية لشركات الخدمية.

يُعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكّن الشركة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها، لذلك تسعى الشركة إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملاءها للمحافظة على بقاءها في السوق.

ولعلّ من أبرز الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق رضا العملاء _ بناءً على الدراسات السابقة _ وخاصة شركات التأمين، هو تمكين الموظفين بالشكل الذي يلبي رضا عملائها، وذلك انطلاقاً من أنّ الموظفين هم صلة الوصل بين شركة التأمين والعملاء، وهذا سيتم من خلال التركيز على وجود نظام اتصال فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة، ولا بدّ أيضاً ومن أجل السير في تمكين الموظفين بصورة سليمة من توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة الموظفين الفعالة في مواجهة الأزمات .

1- تمكين الموظفين:

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على الموظفين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على الموظفين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (عبد العزيز, 2006).

1-1 مفهوم وخصائص تمكين الموظفين:

لا يختلف مفهوم تمكين الموظفين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنّه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين الموظفين :

ركّز Del Val and Lloyd (2003) على الاستقلالية كبعد أساسي للتمكين حيث عرّفه بناءً عليها كما يلي: "التمكين بأنّه انخراط الموظفين في عملية صنع القرار".

كذلك (Melhem, 2004) فقد ركز في تعريفه على الاستقلالية أيضاً وعرفه بأنه إعطاء الموظفين سلطة وتميز أكثر في أدائهم لمهامهم وإعطائهم الاستقلالية في علاج وحل جميع القضايا المرتبطة بأعمالهم.

وقد وافقهم (المدهون ، 1999. 17) باهتمامه بالسلطة من خلال تعريفه للتمكين بأنه إعطاء السلطة والحكم أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة.

أما (Mcshane & Glinow, 2000. 115) فقد رأى بأنّ التمكين يتحدّد بأكثر من بعد، فبالإضافة لتركيزه على الاستقلالية، إلا أنّه لم يغفل أهمية كل من تدريب الموظفين والاتصالات الفعالة بينهم وكل ذلك مدعوماً بنظام حوافز عادل. فجاء تعريف التمكين عنده كما يلي، بأنّه شعور الموظفين بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق من ثقة الإدارة فيهم، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً وسلوكيّاً لأداء العمل، وتحقيق رضا العملاء.

ومنهُ يمكن إيجاز مفهوم تمكين الموظفين بالتالي:

القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها الثقة والاستقلالية والحرية في التصرف، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية _ من خلال تقدير الإدارة لعملهم _ والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنّ تمكين الموظفين يتسم بالخصائص التالية:

- يحقق تمكين الموظفين زيادة النفوذ الفعّال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركّز تمكين الموظفين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين الموظفين إلى استغلال كفاءة الأفراد، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين الموظفين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج قراراتهم.

2-1- مداخل التمكين :

أشار العديد من الباحثين الى وجود عدد من مداخل التمكين يمكن التطرق الى البعض منها وحسب ما تناوله البعض ومنهم (Duvall,1999) والذي بين المداخل على النحو التالي:

-التمكين الفردي: ويقصد بها انها عملية فردية او شخصية تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله.

-التمكين المنظمي: وهو النشاط الذي تلجا اليه المنظمة لايجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والابعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.

غير ان (Lushly, 1999) فقد أشار الى مداخل التمكين كالآتي:

-التمكين الترابطي: وهو المرتبط بأسلوب الادارة وفلسفتها.

-التمكين الدافعي: وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.

كما أشار (Erstad,1999) الى مدخلين اخرين هما:

-التمكين الخارجي : وهو الية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.

-التمكين الداخلي: وهو مقدار مايملكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الانية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة.

يرى (Spector, 2001) أنّ للتمكين مدخلين رئيسيين هما المدخل المهاري ويُقصد به إكساب الموظفين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة, والمدخل الإداري ويُقصد به إعطاء حرية وصلاحيّة اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة (حيدر, 2001).

معظم الدراسات وخاصة الدراسات الأجنبية كدراسة (Zeglat et al., 2014), (Akbar, et al., 2011), (Bowen and Lawler, 1992), وغيرها, قسّمت التمكين بناءً على مدخلين أساسيين وشاملين للآبعاد الرئيسية للتمكين ضمن هذين المدخلين أما الزوبعي (2010) فقد أشار بأنّ مداخل التمكين تشمل مدخلين, وهما:

1-2-1- المدخل الهيكلي:

يعتقد (Wilkinson, 1998) أنّ التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة. ويُشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها, وكذلك يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها, وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات لحل هذه المشاكل, وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل. إلا أنّ المشاركة في اتخاذ القرار تُعتبر هي المكوّن الجوهري لهذه العملية.

2- المدخل التحفيزي (النفسي):

تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزّز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الاعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة. فيركّز على اتجاه الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالانتماء للمنظمة، الشعور بمعنى العمل.

إنّ مفاهيم تمكين الموظفين أيّاً كانت فهي تنبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل.

وعموماً فإنّ تمكين الموظفين بمدخله الهيكلي والنفسي يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعّال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح الموظفين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب الموظفين في إدارة المنظمات (Conger and Kanungo, 1988).

1-3- أبعاد التمكين:

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من أبعاد التمكين يمكن تلخيصها فيما يلي وهي: الاستقلالية وحرية التصرف، كفاءة وفعالية الموظف، الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من خلال التدريب والتطوير، المناخ الملائم، الدعم والارشاد، نظام المكافآت العادل، المعرفة وتنمية الكفاءة، الحصول على المعلومات، الاتصالات الفعالة، فرق العمل. تختلف هذه الدراسات بطرق قياسها للأبعاد ولكنها أدرجتها ضمن مدخلين أساسيين هما المدخل الهيكلي والمدخل النفسي.

هذه الدراسة ستركّز على أربعة أبعاد فقط، وهي استقلالية الموظفين، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب، والاتصالات الفعّالة، والتي وجدتتها الدراسة أنّها الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة والأقرب للواقع السوري الذي تتم فيه هذه الدراسة، وبناءً على الدراسات السابقة تم إدراج الأبعاد المأخوذة في هذا الدراسة ضمن مدخلي التمكين كما يلي: (التدريب، الاتصالات الفعّالة) ضمن المدخل الهيكلي، أما (استقلالية الموظفين، نظام الحوافز والمكافآت) ضمن التمكين النفسي. حيث سيتم تعريف كل من هذه الأبعاد وكيفية قياسها على حدى كما يلي:

1-3-1- استقلالية الموظفين:

تتمثل الاستقلالية في منح الموظفين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، حيث يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين ومنح الموظفين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات واسعة، كما أنه يتضمن منح الموظفين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي الموظفون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة (Jha,2010).

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية (الساعدي, 2011):

- وضوح الأهداف: معرفة كافة الموظفين لأهداف المنظمة، وخططها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأطر الإرشادية: يعني ذلك ضمان التصرف ضمن حدود معينة، وذلك وفق ما خُطّط له في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- نظم الرقابة: أي إشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى الموظفين، أو نظم رقابية أخرى تسهم في منح الموظفين استقلالية في عملهم.

إنّ تطبيق الأبعاد الفرعية السابقة يعني إعطاء صلاحية للموظف لاتخاذ بعض القرارات المناسبة والخاصة بمتطلبات العمل، وإعطائه الحرية للموظف في تعديل الخدمة بما يتناسب مع حاجة الزبون، وأن تكون له مساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات، ولكن في ظل مراعاة الموظف لأهداف الشركة والتي قد حددتها له وعرفته إياها من خلال مناقشات الأعمال والأفكار بشكل مريح مع الإدارة العامة للشركة، فيكون الموظف بذلك لديه رقابة ذاتية على عمله وحرصاً على أهداف شركته (Yeh-Yun-Lin 2002).

توجد عدد كبير من الدراسات التي بحثت في أثر استقلالية الموظفين على رضا العملاء في قطاع الخدمات، وفي هذا السياق

وجد (Bowen and Lawler, 1992) أنّ تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين تتطلب مجموعة من العوامل الأساسية من ضمنها الاستقلالية، وهي أحد المقومات الأساسية والضرورية للتمكين، وأنّ غيابها يخفض من أهمية التمكين، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً. كما توصلت الدراسة إلى أنّ التمكين يؤثر إيجابياً على كل من الموظفين والعملاء إذا تمّ تطبيقه بطريقة صحيحة.

وفي سياق مختلف فقد هدفت دراسة (Akbar, et al., 2011) إلى دراسة أثر تمكين الموظفين في الشركات الخدمية على رضا العملاء، باعتبار أنّ أثر الموظفين حسب الدراسة يمثل نفس أثر الخدمة التي تقدمها الشركة على العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أنّ إعطاء الاستقلالية وحرية التصرف للموظفين في أداء

واجباتهم يجب أن يكون بنسبة تتراوح بين 40-60%، وهذا يحقق رضا العملاء بنسبة كبيرة في فنادق نيجيريا.

1-3-2- نظام الحوافز:

تعدّ المكافآت رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنّها تشجّع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

يعرّف عادل الجودة الحافز بأنّه: "مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع الموظفين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كمّاً و نوعاً (الجودة, 2000).

أما منصور فهمي فيعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته, في سبيل البقاء في المنظمة التي يعمل فيها والتي تحقق له احتياجاته (فهمي, 1993).

يجادل Huczynski and Buchanan (2007) بأنّ الحافز هو مجموعة من الأهداف التي يتم توجيه السلوك البشري نحوها، بحيث يتم تحقيقها.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين (قدور, محمد, 2013).

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في أثر الحوافز والمكافآت على رضا العملاء, نذكر منها:

وجدت دراسة (Zeglat et al., 2014) أنّ التمكين النفسي له تأثير أقوى على سلوك العملاء من التمكين الهيكلي: حيث وجدت الدراسة أنّ لكل من الاتصالات الفعالة والتدريب والمعرفة والمهارات أثر إيجابي على رضا العملاء, إلا أنّ التمكين النفسي وخاصة نظام المكافآت العادل كان له أثر إيجابي أكبر على سلوك العملاء.

وفقاً لـ Kotelnikov (2008) يتوقف المدى الذي يكون فيه الموظفين محفزين تجاه عملهم على درجة قدرة الموظفين على الإنتاج في عملهم. حيث رأى أنّ الحافز من المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على أداء الموظفين من خلال زيادة الرضا المعيشي والرضا عن العمل لدى الموظفين.

1-3-3- التدريب:

على المديرين أن يفترضوا أنّ الموظفين لا يفهمون أعمالهم من تلقاء أنفسهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وبالتالي فإنّ تمكينهم يتطلّب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعّال بصفة مستمرة.

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع مستوى المهارات الفنية للموظفين (قدور, محمد, 2013).

إنّ تدريب الموظفين من مختلف المستويات العلمية ومختلف مستوى الخبرات يعني زيادة معرفتهم بعملهم وتمكينهم من حل المشاكل التي تواجههم بما يتناسب مع السياسة المتبعة في الشركة. حيث أنّ موظف في شركة تأمين ولديه خبرة, حتى وإن انتقل إلى شركة تأمين أخرى فإنّه يحتاج لتدريب على سياسة العمل المتبعة في الشركة الجديدة وإن كانت السياسات بشكل عام متقاربة إلا أنها هناك تفاصيل تختلف فيها الشركات عن بعضها البعض .

يعرف التدريب بأنّه " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (Jeffrey,1998. p44).

كما ينظر عبد المتعال وآخرون (2007, ص57) إلى التدريب في أثناء الخدمة على أنّه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تسفر عنه عمليات التشخيص وتقييم الأداء الدوري للمتدربين.

يرى (Tahir et al., 2014) أنّ التدريب يقود إلى تحسين ربحية المنظمة, وبالنسبة للأفراد فإن التدريب يحسّن من المعرفة في مجال العمل وذلك بما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة. فالتدريب يعرف بأنّه خبرات التعلم المخطط الذي يعلم الموظفين كيف يؤدون أعمالهم الحالية والمستقبلية. كما يرى Sims (2002) بأنّ التدريب يركز على الأعمال الحالية.

توجد العديد من الدراسات التي ألفت الضوء على أهمية التدريب كبعد من أبعاد تمكين الموظفين , ومنها:

دراسة (Akbar, et al., 2011) التي بحثت في أثر التدريب على رضا العملاء, ومن خلال عينة عشوائية مؤلفة من 400 مأخوذة من 20 فندق في نيجيريا, تمّ التوصل إلى أن مديري الفنادق عليهم أن يقوموا بالاستثمار أكثر في تدريب الموظفين من أجل رفع مستواهم وهو ما ينعكس على الخدمة, وبالتالي على رضا

العملاء. وأخيراً، دعت الدراسة إلى الحاجة للمديرين لتشجيع الموظفين على توطيد على إنجازاتهم لاستكشاف إمكانات غير مستغلة عندهم وهو ما ينعكس إيجاباً على الخدمة في الفنادق وبالتالي أيضاً على رضا العملاء.

كذلك هدفت دراسة (Jonathan and Johnmark, 2012) إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في قطاع الخدمات الباكستانية. بحثت هذه الدراسة الفرق بين مستوى الرضا الوظيفي عند كلاً من الذكور والإناث الموظفين. استخدمت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، وبعد تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الذي أخذ أربع وعشرين شركة تم توزيعها على 200 ممن يعملون في قطاع الخدمات. أشارت النتائج إلى أنّ تمكين الموظف له تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تشجيعهم ودعمهم في تطوير مهاراتهم، وكذلك العمل على التدريب المناسب. وهو ما يعني أن شركات التأمين التي تمتلك موظفين لديهم مهارة عالية فإنها قادرة على تقديم مستوى عالي للخدمات وبالتالي إرضاء العملاء بشكل كبير، والتمتع بميزة تنافسية كبيرة. كما أكدت النتائج أن هناك فرق واضح بين مستوى الرضا الوظيفي عند الذكور والإناث الموظفين في قطاع الخدمات، حيث كان الموظفين الذكور أكثر ارتياحاً في وظائفهم.

اقترح (Nicholls 1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة الموظفين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل الموظفين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام الموظفين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

إنّ دراسة (Taleghan, et al., 2014) توصلت إلى أنّ تمكين الموظف من خلال اعطاء تدريب الموظفين وزيادة كفاءتهم يؤثر إيجاباً على حامل وثيقة التأمين، أي عميل شركة التأمين.

على الرغم من أنّ دراسة (Zeglat et al., 2014) التي قاست أثر تمكين الموظف على سلوك العملاء في البنوك التجارية الأردنية. والتي تناولت منظورين للتمكين (التمكين الهيكلي والتمكين النفسي). أظهرت بأنّ لنظام الحوافز والمكافآت أثر أكبر على الموظفين وبالتالي على رضا العملاء. إلا أنّ هذه الدراسة وجدت أيضاً أنّ هناك أثر كبير للتدريب الذي يجب أن يحظى به الموظفين لكي يتمكنوا من تقديم الخدمة بشكل أفضل للعملاء خاصة أنّهم الواجهة بين الشركة والعملاء، وهم ممثل الخدمة نفسها.

1-3-4- الاتصالات الفعالة :

لكي يمكن للموظفين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل. أي يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم ومشاركتهم الفعالة مع باقي الموظفين تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

تعدّ المشاركة بالمعلومات من الأبعاد المهمة في استراتيجية تمكين الموظفين، كما أنّ المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الاستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الموظفين فيها، أي أنّ الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية (الساعدي، 2011):

- بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالموظفين أم ثقة الموظفين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والموظفين، وحرص الإدارة على تزويد الموظفين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.
- تعزيز المسؤولية: إنّ المشاركة بالمعلومات تضع الموظفين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- قنوات الاتصال: لا بدّ من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان للملائمين إذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها

كما يجب الإشارة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين الموظفين إذ أنّ التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكّن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل المباشر في كل شيء، كما يبقى للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من قرارات مصيرية.

يعرّف منصور (2008، ص66) الاتصال الفعّال على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين"، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

إذاً فمن دون التأكيد على جانب الاتصال الفعال في المنظمات المتمكنة لا يمكن نجاح استراتيجية تمكين الموظفين يصبح أمراً صعباً دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة، وبالسريعة المطلوبة والدقة اللازمة وفي الوقت المحدد وهذا ما يتطلب توفر نظم اتصالات فاعلة، كما أنّ الحاجة أضحت ملحة إلى

استخدام تقنيات للاتصالات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العمل خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة (Greaseley, 2005).

هناك عدد من الدراسات التي بحثت في أثر الاتصال الفعّال بين الإدارة والموظفين على رضا العملاء في قطاع الخدمات, حيث هدفت دراسة (Isimoya and Bakarey, 2013) إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع التأمين في نيجيريا. اعتبرت الدراسة بأن رضا الموظفين، ولاء الموظفين، والتزام الموظفين يؤثر على جودة المنتج وبالتالي على رضا العميل. ورضا الموظفين يتحقق من خلال التدريب والمكافآت والاتصالات الفعالة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة. استخدمت الدراسة أسلوب المسح لـ 200 موظف من 20 شركة تأمين عاملة في نيجيريا, حيث تم تحليل البيانات عن طريق معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة الخطية بين مكونات تمكين الموظفين ورضا العملاء. أكدت النتائج أن هناك علاقة هامة بين تمكين الموظف ورضا العملاء. التحديات التي تواجه قطاع التأمين في القطاع المالي للاقتصاد في نيجيريا هي سوء تقديم الخدمات، ولذا، فقد أوصت الدراسة بأنه يجب إدارة تمكين هؤلاء الموظفين، من أجل تحقيق رضا العملاء.

كما ذكرنا فإن دراسة (Akbar, et al., 2011) بحثت في العوامل المؤثرة في رضا العملاء في الفنادق في نيجيريا. فقد كان المتغير التابع هو رضا العملاء، كذلك فقد كانت الاتصالات الفعالة أحد المتغيرات المستقلة المدروسة في هذه الدراسة. ومن خلال عينة عشوائية مؤلفة من 400 مأخوذة من 20 فندق في نيجيريا، ومع استخدام تقنيات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن الوصول إلى المعلومات بالسرعة المناسبة والحصول عليها بسهولة يسهل على الموظفين اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وهو ما يساهم في إرضاء العميل.

كما يجب الإشارة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين الموظفين إذ أن التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات يمكّن المديرين من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل المباشر في كل شيء، كما يبقى للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من قرارات مصيرية.

4-1- معوقات تطبيق التمكين:

أشار Ivancevich & Matteson (2002) أن هناك معوقات تحدّ من استخدام التمكين أو التوسع فيه يمكن أن نبينها بعضها بالاتي:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
 - عدم قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
 - قد يفشل الموظفون في تمكين سابق مما ينعكس سلباً على أي تجربة جديدة.
 - إنّ المشاركة بالمعلومات قد تعني تسرب الاسرار إلى المنافسين .
 - ليس كل الأفراد يرغبون أن يكونوا ممكنين.
- ويضيف الدوري (2010) أشار إلى المعوقات كالاتي:
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا.
 - إنّ بعض المنظمات مازالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد.
 - عدم استعداد وتخوف بعض الموظفين لتحمل المسؤولية.
 - عدم تقبلهم لفكرة التغيير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.

2- رضا العملاء:

أحد أهم عناصر النجاح والتنافسية في السوق هو رضا العملاء. حيث أنّ الزبائن هم شريان الحياة للمنظمة، وذلك فإن رضاهم هو الهدف الرئيسي للشركة (Lazarevic et al, 2007).

يعتبر قياس رضا العميل الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها . فبحوث رضا العميل تعمل على تلبية توقعات العملاء من خلال الإجابات عن الأسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث، فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العملاء بعين الاعتبار فإنّها سوف تخلق نوعاً من الحرمان عند العملاء ، مما سيؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق، وبالتالي تقع في مشكلة عدم مصداقية البحوث التي تقوم بها نتيجة انخفاض معدل الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح ، وهذا ما يفسّر عدم قيام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. من هنا تظهر ضرورة وجود إرادة وتوفير الوسائل الضرورية من طرف المؤسسة قبل البدء في إجراء بحوث رضا العملاء، مع اعتبار هذه البحوث كعنصر من عناصر نظام تحسين وإدارة الجودة (Aydin & Ozar, 2005).

1-2- مفهوم رضا العملاء:

يعرّف الرضا: بأنّه مقياس لدرجة الإشباع المتحققة للزبائن عند استخدامهم منتجات وخدمات الشركة (Wesner etc al ,1995 :280).

كذلك يعرف رضا العملاء بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته (الصحف، 2002، ص71) أي أنه ركز على الرضا بأنه شعور.

أما Ross فقد عرفه بأنه نتيجة لنظام متفاعل من ثلاثة أجزاء تمثل (عمليات المنظمة، وتوقعات الزبون، وأداء الموظفين).

2-2- خصائص رضا العملاء:

وتتمثل خصائص الرضا فيما يلي (Daniel, 2001):

- الرضا ذاتي:

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محدّدة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل .

- الرضا نسبي :

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير السوق . فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء .

من هنا يمكن أن نفهم أنّ الهدف هو تحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

- الرضا التطوري :

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة. إنَّ قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

2-3- طرق التعرف على رضا العملاء :

تتم معرفة درجة رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف الإدارة من خلال جمع المعلومات التي تبين ذلك ومن بين طرق جمع المعلومات ما يلي :

- معرفة عدد العملاء الجدد :

حيث تقوم مصلحة التسويق بجمع المعلومات عن العملاء من خلال الملفات التي يقدمونها أثناء إنجاز المعاملات وبالتالي يتم التعرف على عدد العملاء الجدد .

- عدد الشكاوي :

إنَّ عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يترجم في شكل شكاوي مكتوبة كانت أو شفاهية حيث تعمل المؤسسة على جمع الشكاوي ومعالجتها معالجة جذرية وفي أقصر الأجل .

- معرفة رضا العملاء عن طريق الاستمارة :

تتم من خلال استمارة أسئلة لمعرفة درجة رضا العملاء ، حيث تعتبر الوسيلة الأكثر وضوحاً في قياس رضا العملاء. ثم يتم تحديد نسبة رضا العملاء التي تهدف إلى تحقيقها وعند القيام بجمع وتحليل الاستمارة تتم مقارنة النتائج مع السنوات الماضية.

يتم قياس رضا العملاء من خلال الاستبيان عن طريق مجموعة من الأسئلة المفتوحة وفيما يلي بعض منها:

● ما أهم يرضيك في الخدمات المقدمة من حيث أسلوب الأداء.

● ما الذي لا يرضيك في الخدمات المقدمة من حيث القائمون في العمل؟

كذلك فهناك مجموعة من الأسئلة المغلقة يمكن من خلالها معرفة رضا العملاء, حيث لابدّ من سؤال العميل إن كان هناك علم ودراية واجابات دقيقة وسريعة من قبل الموظفين في الشركة باحتياجات العملاء بالدرجة

الأولى وهل يحرص هؤلاء الموظفين على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى. هل يتمتع الموظفون بالثقة والوضوح والدقة في العمل والالتزام بالوقت الذي يحددونه للعميل، هل يحترم الموظف في الشركة العميل ويقدر ظروفه ويهتم بمشاكله، وهل لديه سرعة في الرد على شكواه أو إعلام الإدارة بها، بالتالي هل لدى العميل ثقة بالموظف ومن ثم بالشركة، وهل يشعر بالأمان في تعامله مع هذه الشركة (Kavoussi and Saghaei, 2005).

- العملاء المفقودين :

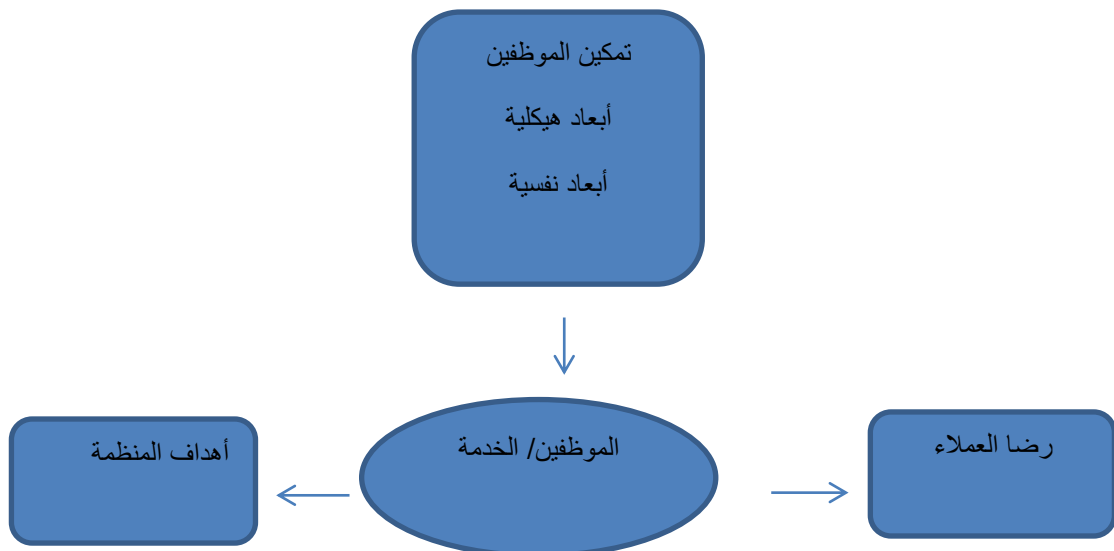
وهم العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة (العملاء الذين فقدتهم الشركة). فكلما كان العدد كبير كلما كان ذلك دليل على عدم رضا هؤلاء العملاء السابقين عن الشركة. بالتالي التوجه إلى مؤسسات منافسة، الشيء الذي يجعل الحصة السوقية للشركة تقل.

4-2- العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء:

بما أن الموظفين في قطاع الخدمات وخاصة شركات التأمين هم واجهة الشركة وهم مرآة الشركة أمام العملاء. حيث أن الموظفين هم من يستمع إلى العملاء ويعرف حاجاتهم ويقترح أكثر من الإدارة من توقعاتهم ومتطلباتهم؛ فإن العمل على تمكين هؤلاء الموظفين من خلال تطبيق مجموعة عناصر متلائمة مع طبيعة ومناخ الشركة، يساهم في تقديم الموظفين الخدمات العالية الجودة مباشرة إلى العميل، والعمل على تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

وأثبتت الكثير من الدراسات أن المنظمات التي تعمل على تمكين موظفيها لديهم احتمال للنجاح من حيث رضا العملاء، أكبر من باقي الشركات ويتضح ذلك فيما يلي:

الشكل رقم (2) علاقة تمكين الموظفين برضا العملاء



يبين الشكل رقم (1) ان رضا العملاء من الامور الاساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية مع التركيز على العلاقة بين رضا الموظفين وأداء الشركات بشكل عام (Anderson, Fornell and Lehman, 1992).

توجد دراسات لأمثال (Bowen and Scneider, 1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالبنوك والفنادق والمطاعم وشركات التأمين، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (Flohr, Nielson, 1995).

إن العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء اختلفت باختلاف الدراسات فبالرغم من أن اغلب الدراسات أكد على وجود هذه العلاقة مع الاختلاف في مدى قوتها كدراسة (Zeglat et al., 2011) (Akbar, et al., 2011) (Bowen and Lawler, 1992)، (al., 2014) وفي المقابل هناك بعض الدراسات وجدت أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء كدراسة (Naeem.2010) عندما طبقت بياناتها على القطاع المصرفي في باكستان.

الفصل الثالث

الدراسة العملية وتحليل الاستبانات

1- ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتدقيق الاستبيان ومراجعته وتقويمه مرات عديدة، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان وصحة العبارات، فعدلت في ضوء الملاحظات الجديدة، بالإضافة إلى اختبار الاستبانة من خلال عينة محدودة من الموظفين والعملاء بلغت بحدود (30) استبانة، وتم إيجاد ثبات الاستبان من خلال طريقة كرونباخ ألفا، وقد تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا $(70) <$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة ثبات وترابط بين عبارات الاستبيان، وسيتم إيضاح كل ما سبق فيما يلي:

ألفا كرونباخ التمكن النفسي:

الجدول رقم (2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	8

يتبين من الجدول رقم (2) أنَّ قيمة اختبار (كرونباخ ألفا) $= 0.758 < 0.70$ ، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة لبعد التمكن النفسي يعتبر جيد ومقبول في مثل هذه الدراسة، حيث تعتبر قيمة الاختبار جيدة إذا كانت أكثر من (0.70) .

ألفا كرونباخ التمكن الهيكلي:

الجدول رقم (3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	8

يتبين من الجدول رقم (3) أنَّ قيمة اختبار (كرونباخ ألفا) $= 0.763 < 0.70$ ، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة لبعد التمكن الهيكلي يعتبر جيد ومقبول في مثل هذه الدراسة، حيث تعتبر قيمة الاختبار جيدة إذا كانت أكثر من (0.70) .

طريقة التجزئة النصفية لاستبانة الموظفين:

الجدول رقم (4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.758
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.763
		N of Items	8 ^b
		Total N of Items	16
Correlation Between Forms			.782
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.862
	Unequal Length		.862
Guttman Split-Half Coefficient			.8619

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008.

b. The items are: VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016.

يتبين من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط هي (0.782) وقيمة معامل الارتباط المصحح هي (0.862) مما يدل على صدق وثبات الاستبيان.

طريقة التجزئة النصفية لاستبانة العملاء:

الجدول رقم (5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.711
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.772
		N of Items	5 ^b
		Total N of Items	10
Correlation Between Forms			.743
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.851

Unequal Length	.851
Guttman Split-Half Coefficient	.8509

a. The items are: VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.

b. The items are: VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026.

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط هي (0.743) قيمة معامل الارتباط المصحح هي (0.851) مما يدل على صدق وثبات الاستبيان.

اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لبنود الاستبيانات المستخدمة لبيان مدى الاتساق الداخلي بينها:

1- اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة الموظفين:

الجدول رقم (6)

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
Alpha	
0.755	16

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة اختبار (كرونباخ ألفا) $0.70 < 0.755$ ، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة للاستبيان يعتبر جيد ومقبول في مثل هذه الدراسة، حيث تعتبر قيمة الاختبار جيدة إذا كانت أكثر من (0.70).

2- اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبانة العملاء:

الجدول رقم (7)

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
Alpha	
0.778	10

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة اختبار (كرونباخ ألفا) $0.700 < 0.778$ ، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة للاستبيان يعتبر جيد ومقبول في مثل هذه الدراسة، حيث تعتبر قيمة الاختبار جيدة إذا كانت أكثر من (0.70).

الإحصاءات الوصفية:

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	70.5	70.5	70.5
أنثى	13	29.5	29.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعة أو معهد	24	56.6	56.6	56.6
دبلوم فما فوق	13	30.3	30.3	86.9
ثانوي وما دون	5	13.1	13.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	13	32.0	32.0	32.0
من 25 إلى ما دون 35 سنة	13	32.0	32.0	63.9
من 35 إلى ما دون 45 سنة	12	27.9	27.9	91.8
45 سنة وما فوق	4	8.2	8.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 4 سنوات	17	41.0	41.0	41.0
من 4 إلى مادن 8 سنوات	17	41.8	41.8	82.8
أكثر من 8 سنوات	8	17.2	17.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

جداول المتوسطات الحسابية للاستباناء:

جدول متوسط حسابي لاسابناة الموظفين:

اسابناة الموظفين					
رقم السؤال	السؤال	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	أأفوض إءارة الشركة لى الصلاأية لأأاأ بعض القراءاا المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل.	42	3.327	1.351	.122
2	أملك الحرية فى التصرف فى أءءل الأءمة بناء على اأاباباا طالب الأءمة.	42	3.270	1.285	.116
3	أملك صلاأااا تصأأ الاأرافاا عأء وقوعها ءون الرجوع إلى الرأس المباشر .	42	3.516	1.115	.100
4	أأأا لى الفرصة لأءاء عملى ءون رقابة مسأمة.	42	3.172	.984	.0891
5	أأوء سىاسة عاءلة لأوزاع المكافأا فى الشركة	42	4.336	.474	.0429
6	أأوء لءى الشركة نظام آوافز ءورى.	42	4.049	.653	.0591
7	الآوافز أألب النأا للشركة.	42	3.844	1.098	.0994
8	الموظفان الءان لءبهم آافز أأء أكون لءبهم موقف إأاباى من العمل	42	3.459	.937	.0848
9	أأعر أن الأرب المقءم أعطبى نقصاً آقأاً .	42	3.975	.876	.0793
10	أقوم الشركة بأءاء برامج أرب للعاملان بشكل ءورى.	42	3.614	.982	.0889

11	يحسن التدريب من مهارات العمل لدى الموظفين.	42	4.565	.497	.0450
12	يخفض التدريب من ضغط العمل للموظفين.	42	3.885	.825	.0747
13	أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	42	4.065	.712	.0645
14	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.	42	3.918	.624	.0565
15	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي.	42	4.344	.810	.0734
16	أثق بقابلية الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	42	3.803	.896	.0811

جدول متوسط حسابي لاستبانة الموظفين:

استبانة العملاء					
رقم السؤال	السؤال	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1.	يمكن للموظف القيام بتعديلات الخدمة بناء على ظروف واحتياجات العملاء.	80	4.213	.864	.0782
2.	لدى الموظف صلاحية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	80	3.590	1.155	.104
3.	يقوم الموظف بالرد على الشكوى دون الرجوع إلى الإدارة العامة.	80	3.557	1.106	.100
4.	الموظفين مستعدين دائماً للإجابة على الاستفسارات.	80	4.008	.537	.048
5.	يتم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.	80	4.450	.814	.073
6.	يتم تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها.	80	4.213	.845	.076
7.	تتوافر لدى الموظفين المعلومات الكافية للإجابة على جميع أسئلتي.	80	3.836	.884	.080
8.	أجد أن هناك سرعة في التنسيق بين أقسام الشركة لتلبية احتياجاتي.	80	3.655	1.104	.099
9.	سأجدد تعاملتي مع الشركة	80	3.606	1.182	.107

استبانة العملاء					
رقم السؤال	السؤال	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1.	يمكن للموظف القيام بتعديلات الخدمة بناء على ظروف واحتياجات العملاء.	80	4.213	.864	.0782
2.	لدى الموظف صلاحية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	80	3.590	1.155	.104
3.	يقوم الموظف بالرد على الشكوى دون الرجوع إلى الإدارة العامة.	80	3.557	1.106	.100
4.	الموظفين مستعدين دائماً للإجابة على الاستفسارات.	80	4.008	.537	.048
5.	يتم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.	80	4.450	.814	.073
6.	يتم تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها.	80	4.213	.845	.076
7.	تتوافر لدى الموظفين المعلومات الكافية للإجابة على جميع أسئلتني.	80	3.836	.884	.080
8.	أجد أن هناك سرعة في التنسيق بين أقسام الشركة لتلبية احتياجاتني.	80	3.655	1.104	.099
9.	سأجدد تعاملني مع الشركة	80	3.606	1.182	.107
10.	سأوصي آخرين بالتعامل مع الشركة	80	3.901	.786	.07119

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

سيتم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وذلك لتحديد الطرق المستخدمة في التحليل هل هي طرق معلمية أم لا معلمية؟ يقوم هذا الاختبار على الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: إن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: إن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لاستبانة الموظفين:

الجدول رقم (8) يبين اختبار Kolmogorov-Smirnov لاستبانة الموظفين:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
استبانة الموظفين		
42		N
3.822	Mean	Normal Parameters(a,b)
.424	Std. Deviation	
.115	Absolute	Most Extreme Differences
.115	Positive	
-.090	Negative	
1.273	Kolmogorov-Smirnov Z	
.078	Asymp .Sig. (2-tailed)	
Test distribution is Normal.		A
Calculated from data.		B

يتبين من الجدول رقم (8) أن متوسط قيمة البيانات (Mean = 3.822) وبانحراف معياري (SD = 0.424)، وكانت قيمة اختبار جودة المطابقة (KS=1.273)، وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار [Sig. (2-tailed) Asymp=0.078] وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرض البديل، أي نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن الاختبارات المستخدمة هي الاختبارات المعلمية.

2- اختبار التوزيع الطبيعي لاستبانة العملاء:

الجدول رقم (9) يبين اختبار Kolmogorov-Smirnov لاستبانة العملاء:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
استبانة العملاء		N
80		

3.903	Mean	Normal Parameters (a,b)
.548	Std. Deviation	
.116	Absolute	Most Extreme Differences
.085	Positive	
-.116	Negative	
1.281	Kolmogorov-Smirnov Z	
.075	Asymp. Sig. (2-tailed)	
Test distribution is Normal.		A
Calculated from data.		B

يتبين من الجدول رقم (9) أن متوسط قيمة البيانات (Mean = 3.903) وبانحراف معياري (SD= 548) 0.، وكانت قيمة اختبار جودة المطابقة (KS= 1.281)، وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار [Sig. (2-tailed .Asymp=0.075)] وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرض البديل، أي نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن الاختبارات المستخدمة هي الاختبارات المعلمية.

بعد التأكد من صدق الاستبانة ومن صحة البيانات يمكن الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة:

3- اختبار الفرضيات:

● الفرضية الأولى:

اختبار One sample T-test:

للتأكد من صحة الفرضية الأولى لابدّ من القيام باختبار One sample T-test لاستراتيجيات التمكين:

الجدول رقم (10) يبين اختبار (One sample T-test) لاستراتيجيات التمكين

		3 = Test Value				One-Sample Statistics		
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	استراتيجيات التمكين

82172.	000.	41	21.401	03840.	424.	3.822	42	
--------	------	----	--------	--------	------	-------	----	--

يتبين من الجدول رقم (10) أن حجم العينة هو (N= 42) وبمتوسط (Mean = 3.822) وبانحراف معياري (SD=0.424)، وكانت قيمة الاختبار (T=21.401) وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة معنوية عن متوسط المقياس المستخدم وهي أعلى منه، وبالتالي متوسط مستوى استراتيجيات التمكين المرتفع.

إذاً يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تقول بأن هناك مستوى مرتفع لاستراتيجيات التمكين في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.

والانتقال إلى اختبار الفرضية الثانية.

●الفرضية الثانية:

للتأكد من صحة الفرضية الثانية لابد من اختبار One sample T-test لرضا العملاء:

الجدول رقم (11) يبين اختبار (One sample T-test) لرضا العملاء

		Test Value = 3				One-Sample Statistics		
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	رضا العملاء
.903	.000	79	18.221	.04957	.548	3.903	80	

يتبين من الجدول رقم (11) أن حجم العينة هو (N= 80) وبمتوسط (Mean = 3.903) وبانحراف معياري (SD=0.548)، وكانت قيمة الاختبار (T=18.221) وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة معنوية عن متوسط المقياس المستخدم وهي أعلى منه، وبالتالي يكون متوسط مستوى رضا العملاء يقترب من المرتفع.

إذاً يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تقول بأن هناك مستوى متوسط من رضا العملاء شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.

بالتالي يمكن الانتقال إلى الفرضية الثالثة.

● الفرضية الثالثة:

لاختبار فرضية وجود فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، لابد من تطبيق اختبار الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدى كما يلي:

أ- اختبار T-Test (Independent Samples Test) وفق متغير النوع:

فتكون الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الثالثة هي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة الموظفين (الذكور والإناث) حول مستوى التمكين في شركات التأمين:

الجدول رقم (12) اختبار (Independent Samples Test) :

Std. Deviation			Mean	N	فروقات العوامل الديموغرافية
.436			3.881	29	الذكور
.362			3.681	13	الإناث
t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		
Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	Equal variances assumed
.017	41	2.426	.065	3.471	
.011	32	2.617	Equal variances not assumed		

يتبين من الجدول (12) أن قيمة اختبار (Leven = 3.471) وبمستوى دلالة (SIG=0.065) أي أن تباين المجتمع المأخوذة منه العينات متساوي، وبالتالي نأخذ النتائج الموجودة في السطر الأول لاختبار (T-Test)، حيث كانت قيمة (T=2.426) وبدرجة حرية (DF=41) وبمستوى دلالة (Sig=0.017) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

أي: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة (الذكور والإناث) حول مستوى التمكين في شركات التأمين، وكانت الفروقات لصالح الذكور $3.881 > 3.681$ للإناث.

ب- اختبار (ANOVA) للمؤهل العلمي:

فتكون الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة هي: لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.130	2	39	.057

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار ليفيني هي (3.130) وبمستوى دلالة (0.057) وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن تباين العينات متساوي فالعينات متجانسة.

ANOVA الجدول (13) اختبار

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	المؤهل التعليمي
.000	20.751	1.619	2	12.949	Between Groups
		.078	39	8.814	Within Groups
			41	21.763	Total

يتبين من الجدول (13) أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي (12.949) وأن مجموع مربعات الخطأ (8.814) وأن مجموع المربعات الكلي هو (21.763)، وتبين أن درجة الحرية الكلية هي (41)، وأن معدل مربعات طرق المعالجة (1.619) وأن معدل الخطأ (0.078). إن قيمة الاختبار هي (20.751)، وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل. أي: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي.

Multiple Comparisons

LSD

(I) VAR00028		(J) VAR00028		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
dimension2	جامعة أو معهد	دبلوم فما فوق	dimension3	-.10495-	.082	.206	-.2685-	.0586
		ثانوي وما دون		.33815*	.112	.003	.1155	.5608
	دبلوم فما فوق	جامعة أو معهد	dimension3	.10495	.082	.206	-.0586-	.2685
		ثانوي وما دون		.44310*	.121	.000	.2030	.6832
	ثانوي وما دون	جامعة أو معهد	dimension3	-.33815-*	.112	.003	-.5608-	-.1155-
		دبلوم فما فوق		-.44310-*	.121	.000	-.6832-	-.2030-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من الجدول السابق:

- 1- بين (الجامعة –معهد) و(دبلوم وما فوق) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.206) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 2- بين (الجامعة –معهد) و (ثانوي وما دون) الفرق معنوي لصالح (ثانوي وما دون) لأن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 3- بين (دبلوم وما فوق) و(ثانوي وما دون) الفرق معنوي لصالح (ثانوي وما دون) لأن مستوى الدلالة (0.003) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.

ج- اختبار (ANOVA) للعمر:

فتكون الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة هي: لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً لمتغير العمر:

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.600	1	40	.145

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار ليفيني هي (2.600) وبمستوى دلالة (0.145) وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن تباين العينات متساوي فالعينات متجانسة.

ANOVA الجدول (14) اختبار

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	العمر	
.014	3.708	.625	2	1.875	Between Groups	مستوى التمكين
		.169	39	19.888	Within Groups	
			41	21.763	Total	

يتبين من الجدول (14) أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي (1.875) وأن مجموع مربعات الخطأ (19.888) وأن مجموع المربعات الكلي هو (21.763)، وتبين أن درجة الحرية الكلية هي (41)، وأن معدل مربعات طرق المعالجة (0.625) وأن معدل الخطأ (0.169).

إن قيمة الاختبار هي (3.708)، وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.014) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

أي: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً لمتغير العمر.

Multiple Comparisons

LSD

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25 سنة	من 25 إلى مادون 35 سنة	-.05449-	.09297	.559	-.2386-	.1296
	من 35 إلى مادون 45 سنة	-.07098-	.09633	.463	-.2617-	.1198
	45 سنة وما فوق	-.47981-*	.14552	.001	-.7680-	-.1916-
من 25 إلى مادون 35 سنة	أقل من 25 سنة	.05449	.09297	.559	-.1296-	.2386
	من 35 إلى مادون 45 سنة	-.01650-	.09633	.864	-.2073-	.1743
	45 سنة وما فوق	-.42532-*	.14552	.004	-.7135-	-.1372-

أقل من 25 سنة	من 35 إلى مادون 45 سنة	.07098	.09633	.463	-.1198-	.2617
من 25 إلى مادون 35 سنة		.01650	.09633	.864	-.1743-	.2073
45 سنة وما فوق		-.40882*	.14769	.007	-.7013-	-.1164-
أقل من 25 سنة	45 سنة وما فوق	.47981*	.14552	.001	.1916	.7680
من 25 إلى مادون 35 سنة		.42532*	.14552	.004	.1372	.7135
من 35 إلى مادون 45 سنة		.40882*	.14769	.007	.1164	.7013

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من الجدول السابق:

- 1- بين (أقل من 25 سنة) و(من 25 إلى مادون 35 سنة) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.559) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 2- بين (أقل من 25 سنة) و (من 35 إلى مادون 45 سنة) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.463) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 3- بين (أقل من 25 سنة) و (45 سنة وما فوق) الفرق معنوي لأن مستوى الدلالة (0.001) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية، وكانت الفروقات لصالح (أقل من 25 سنة).
- 4- بين (من 25 إلى مادون 35 سنة) و (من 35 إلى مادون 45 سنة) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.864) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 5- بين (من 25 إلى مادون 35 سنة) و (45 سنة وما فوق) الفرق معنوي لأن مستوى الدلالة (0.004) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية، وكانت الفروقات لصالح (من 25 إلى مادون 35 سنة).
- 6- بين (من 35 إلى مادون 45 سنة) و (45 سنة وما فوق) الفرق معنوي لأن مستوى الدلالة (0.007) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية، وكانت الفروقات لصالح (من 35 إلى مادون 45 سنة).

د- اختبار (ANOVA) للخبرة الوظيفية:

فتكون الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة هي: لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.163	2	39	.119

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار ليفيني هي (2.163) وبمستوى دلالة (0.119) وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن تباين العينات متساوي فالعينات متجانسة.

ANOVA الجدول (15) اختبار

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	الخبرة الوظيفية	
.029	3.643	.628	2	1.256	Between Groups	مستوى التمكن
		.172	39	20.508	Within Groups	
			41	21.763	Total	

يتبين من الجدول (15) أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي (1.256) وأن مجموع مربعات الخطأ (20.508) وأن مجموع المربعات الكلي هو (21.763)، وتبين أن درجة الحرية الكلية هي (41)، وأن معدل مربعات طرق المعالجة (0.628) وأن معدل الخطأ (0.172). إن قيمة الاختبار هي (3.643)، وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.029) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل. أي: توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكن في شركات التأمين تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

Multiple Comparisons

LSD

(I) الخبرة الوظيفية	(J) الخبرة الوظيفية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound

أقل من 4 سنوات	من 4 إلى مادون 8 سنوات	-.11571-	.08262	.164	-.2793-	.0479
أكثر من 8 سنوات		-.28815*	.10795	.009	-.5019-	-.0744-
من 4 إلى مادون 8 سنوات	أقل من 4 سنوات	.11571	.08262	.164	-.0479-	.2793
أكثر من 8 سنوات		-.17244-	.10764	.112	-.3856-	.0407
أكثر من 8 سنوات	أقل من 4 سنوات	.28815*	.10795	.009	.0744	.5019
من 4 إلى مادون 8 سنوات		.17244	.10764	.112	-.0407-	.3856

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من الجدول السابق:

- 1- بين (أقل من 4 سنوات) و(من 4 إلى مادون 8 سنوات) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.164) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 2- بين (أقل من 4 سنوات) و (أكثر من 8 سنوات) الفرق معنوي لصالح (أقل من 4 سنوات) لأن مستوى الدلالة (0.009) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.
- 3- بين (من 4 إلى مادون 8 سنوات) و(أكثر من 8 سنوات) الفرق غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.112) أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية.

●الفرضية الرابعة:

لاختبار الفرضية الرابعة والتي تقول بوجود أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة لابد من القيام باختبار معادلة الانحدار الخطية بين متغير الاستقلالية المستقل ومتغير رضا العملاء التابع.

الجدول (16) يبين اختبار وجود أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة:

الجدول (16) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.583	.579	.26346

يتبين من الجدول (16) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو ($R^2 = 0.763$)، ومعامل التحديد R^2 هو (0.583).

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.640	1	11.640	167.699	.000 ^a
	Residual	8.329	40	.069		
	Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), var00031

b. Dependent Variable: **التعاطف**

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (167.699)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

الجدول (17) معنوية استقلالية الموظفين

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.528		.225	1.243	(Constant)	1
.000	12.950	.763	.054	.699	استقلالية الموظفين	

a. Dependent Variable: **التعاطف**

فرضيات مقطع خط الانحدار :

يتبين من الجدول (17) أن قيمة اختبار T لفرضيات مقطع خط الانحدار هي (5.528) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار (1.243) ذات دلالة إحصائية.

فرضيات ميل خط الانحدار:

يتبين من الجدول (17) أن قيمة اختبار T لفرضيات ميل خط الانحدار هي (12.950) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.699) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار (0.699) ذات دلالة إحصائية.

وتصبح معادلة خط الانحدار بين المتغيرين التابع والمستقل هي:

$$Y = 12.950 + 0.699 X$$

وبالتالي يوجد أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

●الفرضية الخامسة:

لاختبار الفرضية الخامسة والتي تقول بوجود أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة لابد من القيام باختبار معادلة الانحدار الخطية بين متغير لنظام الحوافز والمكافآت المستقل ومتغير رضا العملاء التابع.

الجدول (18) يبين اختبار وجود أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة:

الجدول (18) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.458	.29914

يتبين من الجدول (18) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (R=0.680، ومعامل التحديد R² هو 0.462)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.232	1	9.232	103.163	.000 ^a
	Residual	10.738	40	.089		
	Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), var00032

b. Dependent Variable: **التعاطف**

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (103.163)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول (19) معنوية نظام الحوافز والمكافآت

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.068		.273	1.383	(Constant)	1
.000	10.157	.680	.066	.669	نظام الحوافز والمكافآت	
a. Dependent Variable: التعاطف						

فرضيات مقطع خط الانحدار :

يتبين من الجدول (19) أن قيمة اختبار T لفرضيات مقطع خط الانحدار هي (5.068) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار (1.383) ذات دلالة إحصائية.

فرضيات ميل خط الانحدار:

يتبين من الجدول (19) أن قيمة اختبار T لفرضيات ميل خط الانحدار هي (10.157) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار (0.669) ذات دلالة إحصائية.

وتصبح معادلة خط الانحدار بين المتغيرين التابع والمستقل هي:

$$Y = 0.669 + 10.157X$$

وبالتالي يوجد أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

●الفرضية السادسة:

لاختبار الفرضية السادسة والتي تقول بوجود أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة لابد من القيام باختبار معادلة الانحدار الخطية بين متغير التدريب والتطوير المستقل ومتغير رضا العملاء التابع.

الجدول (20) يبين اختبار وجود أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة:

الجدول (20) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 ^a	.479	.475	.29443

يتبين من الجدول (20) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو $R=0.692$ ، ومعامل التحديد R^2 هو (0.479)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.567	1	9.567	110.366	.000 ^a
Residual	10.402	40	.087		
Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

b. Dependent Variable: التعاطف

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (110.366)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول (21) معنوية التدريب

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	T	Sig.

		Coefficients				
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.210		.235	1.691	(Constant)	1
.000	10.506	.692	.057	.596	التدريب والتطوير	
a. Dependent Variable: التعاطف						

فرضيات مقطع خط الانحدار :

يتبين من الجدول (21) أن قيمة اختبار T لفرضيات مقطع خط الانحدار هي (7.210) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار (1.691) ذات دلالة إحصائية .

فرضيات ميل خط الانحدار:

يتبين من الجدول (21) أن قيمة اختبار T لفرضيات ميل خط الانحدار هي (10.506) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار (0.596) ذات دلالة إحصائية.

وتصبح معادلة خط الانحدار بين المتغيرين التابع والمستقل هي:

$$Y = 0.596 + 10.506 X$$

وبالتالي يوجد أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

7.الفرضية السابعة:

لاختبار الفرضية السابعة والتي تقول بوجود أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة لابد من القيام باختبار معادلة الانحدار الخطية بين متغير الاتصالات الفعالة المستقل ومتغير رضا العملاء التابع.

الجدول (22) يبين اختبار وجود أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة:

الجدول (22) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

.32877	.345	.350	.592 ^a	1
--------	------	------	-------------------	---

يتبين من الجدول (22) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو $R=0.592$ ، ومعامل التحديد R^2 هو (0.350)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.999	1	6.999	64.746	.000 ^a
	Residual	12.971	40	.108		
	Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات الفعالة

b. Dependent Variable: التعاطف

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (64.746)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

الجدول (23) معنوية الاتصالات الفعالة

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.356		.270	1.983	(Constant)	1
.000	8.046	.592	.066	.529	الاتصالات الفعالة	

a. Dependent Variable: التعاطف

فرضيات مقطع خط الانحدار:

يتبين من الجدول (23) أن قيمة اختبار T لفرضيات مقطع خط الانحدار هي (7.356) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار (1.983) ذات دلالة إحصائية.

فرضيات ميل خط الانحدار:

يتبين من الجدول (23) أن قيمة اختبار T لفرضيات ميل خط الانحدار هي (8.046) وقيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار (0.529) ذات دلالة إحصائية.

وتصبح معادلة خط الانحدار بين المتغيرين التابع والمستقل هي:

$$Y = 0.529 + 8.046X$$

وبالتالي يوجد أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة.

●الفرضية الثامنة:

لاختبار الفرضية الثامنة والتي تقول بوجود أثر للتمكين النفسي في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة اكبر من أثر التمكين الهيكلي لابد من القيام باختبار معادلة الانحدار الخطية بين متغير الاستقلالية المستقل ومتغير رضا العملاء التابع.

الجدول (20) (22) تبين اختبارات أثر كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة

●التمكين النفسي:

الجدول (24) أثر التمكين النفسي

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.28359	.513	.517	.719 ^a	التمكين النفسي

يتبين من الجدول (24) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (R=0.719)، ومعامل التحديد R^2 هو (0.517)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	10.319	1	10.319	128.314	.000 ^a
	Residual	9.651	40	.080		
	Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), التمكن النفسي

b. Dependent Variable : التعاطف

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (128.314)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

الجدول (25) معنوية التمكن النفسي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.251		.267	1.134	(Constant)	1
.000	11.328	.719	.065	.733	التمكن النفسي	

a. Dependent Variable: التعاطف

● التمكن الهيكلي:

جدول (26) أثر التمكن الهيكلي

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.32808	.348	.353	.594 ^a	التمكن الهيكلي

يتبين من الجدول (26) نتيجة حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (R=0.594)، ومعامل التحديد R^2 هو (0.353).

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.054	1	7.054	65.535	.000 ^a
Residual	12.916	40	.108		
Total	19.970	41			

a. Predictors: (Constant), التمكن الهيكلي

b. Dependent Variable: التعاطف

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (65.535)، وأن مستوى دلالة الاختبار (0.000) أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول (27) معنوية التمكن الهيكلي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.695		.263	2.024	(Constant)	1
.000	8.095	.594	.065	.528	التمكن الهيكلي	

a. Dependent Variable: التعاطف

ومن خلال المقارنة بين نتائج الجدولين (24) (26) تبين أنه يوجد أثر للتمكن النفسي في رضا العملاء أعلى من أثر التمكن الهيكلي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

لبيان مفردات العينة المدروسة يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية :

1. يوجد مستوى مرتفع لاستراتيجيات التمكين في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.
2. يوجد مستوى متوسط لرضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية.
3. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة (الذكور والإناث) حول مستوى التمكين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير النوع وكانت الفروقات لصالح الذكور على الإناث، وهذه النتيجة متوافق مع دراسة (Johnmark Jonathan and, 2012).
4. توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
5. توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير العمر.
6. توجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.
7. يوجد أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (علي، أحمد، 2013)، (TALEGHAN, et al., 2014)، (Zeglat et al., 2014)، (Akbar, et al, 2011).
8. يوجد أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bowen and Lawler, 1992)، (Akbar, et al, 2011).
9. يوجد أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (علي، أحمد، 2013)، (Johnmark Jonathan and, 2012)، (Isimoya and Bakarey, 2013)، (Zeglat et al., 2014).
10. يوجد أثر معنوي للاتصالات الفعالة في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bowen and Lawler, 1992)، (Bakarey and Isimoya, 2013)، (Zeglat et al., 2014).

11. إنَّ أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أعلى من أثر التمكين الهيكلي في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية, تتفق هذه النتيجة مع دراسة (et al., 2014 Zeglat).

ثانياً: التوصيات:

ستعرض في هذه الفقرة بعض التوصيات والاقتراحات:

1. على إدارة شركات التأمين أن تقوم بمنح استقلالية للموظفين في أداء واجباتهم بنسبة متوسطة, بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع العملاء وحلها دون الرجوع الى الادارة, له من أثر ايجابي في سلوك واداء الموظفين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.
2. يُجَبِّذ توافر نظام عادل للحوافز, يحقق العدالة والانصاف بين الموظفين وبالتالي يدفعهم للاخلاص في عملهم وتحقيق انتاجية أكبر وبالتالي إرضاء العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.
3. نوصي الإدارة بالاستثمار أكثر في تدريب الموظفين في محاولة لتطوير الموارد البشرية وتهيئة البيئة ليتم إطلاق المواهب والمهارات وقدرات الموظفين التي لا يعلموها بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية للشركة, وهو ما يعني أن شركات التأمين التي تمتلك موظفين لديهم مهارة عالية فإنها قادرة على تقديم مستوى عالي للخدمات وبالتالي ارضا العملاء بشكل كبير, والتمتع بميزة تنافسية كبيرة.
4. يُنصَح بتوفير بيئة اتصال مناسبة وفعّالة, من خلال تأمين اتصالات الشبكية الجيدة وكذلك الهاتفية بين موظفي الفرع نفسه وبين موظفي الفرع مع الإدارة العامة للشركة في دمشق, مع ضمان تحقق وصول الموظف في أي قسم إلى مديره المباشر للحصول على المشورة او المعلومة. بذلك يتم تحقيق خدمة أفضل للعميل وبالتالي تسهم في الوصول إلى رضاه, وهو مايؤدي لنجاح الشركة.
5. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين الموظفين يتطلب العوامل السابقة جميعها, وهي مقومات أساسية وضرورية, وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين, لذلك توصي الدراسة بأنه يجب إدارة تمكين هؤلاء الموظفين, من أجل تحقيق رضا العملاء.

الملاحق

الاستبيان الأول: رضا الموظفين من تطبيق أبعاد التمكين

طالبة الماجستير: هيام حاج حسين.

أقوم ببحث حول أثر التمكين في شركات التأمين الخاصة على رضا الموظفين في هذه الشركات.

تحت اشراف الدكتور: "مهند أرناؤوط".

في الجامعة الافتراضية, قسم: إدارة أعمال.

للاستفسار عن أي سؤال في الاستبانة, أو لطلب مزيد من المعلومات يمكنك الاتصال عن طريق:

الاتصال على الرقم: 0994437705

أو الاتصال عن طريق الايميل: heam978978@gmail.com

عزيزي الموظف نرجو منك منحنا بعضاً من وقتك الثمين لتعبئة هذه الاستبانة، والتي تهدف لقياس مدى تطبيق شركتك لمفهوم التمكين الهيكلي والنفسي، حيث أن إجابتك تساعد شركتك على رفع مستوى أدائها. فقد صممت هذه الاستبانة لقياس أثر تمكين الموظفين في الشركة على رضا العملاء وبالتالي تحقيق نجاح الشركة، شاكرين لك تعاونك معنا. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

كن مطمئناً... هذه الاستبانة في غاية السرية وتستخدم لتحسين أوضاع الموظفين وتنافسية الشركة.

البيانات الشخصية:

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل التعليمي:

☐ جامعي أو معهد ☐ دبلوم فما أعلى ☐ ثانوي فأقل

3- الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 35-45 سنة ☐ 45 سنة وما فوق

4- الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 4 سنوات ☐ 4 - 8 سنوات ☐ أكثر من 8 سنوات

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستقلالية والحكم الذاتي					
1	تفوض إدارة الشركة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل.					
2	أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات طالب الخدمة.					
3	أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر .					
4	يُتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة.					
	نظام المكافآت والحوافز					
5	يوجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في الشركة					
6	يوجد لدى الشركة نظام حوافز دوري.					
7	الحوافز تجلب النجاح للشركة.					
8	الموظفين الذين لديهم حافز جيد يكون لديهم موقف إيجابي					

					من العمل	
					التدريب والتطوير	
					أشعر أن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً .	9
					تقوم الشركة بإعداد برامج تدريب للعاملين بشكل دوري.	10
					يحسن التدريب من مهارات العمل لدى الموظفين.	11
					يخفض التدريب من ضغط العمل للموظفين.	12
					الاتصالات الفعالة	
					أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	13
					تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.	14
					يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي.	15
					أثق بقابلية الأفراد الموظفين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	16

الاستبيان الثاني: رضا العملاء

الباحثة: هيام حاج حسين

أقوم ببحث حول أثر التمكين في شركات التأمين الخاصة على رضا الموظفين في هذه الشركات.

تحت اشراف الدكتور: "مهند أرناؤوط".

فيالجامعة الافتراضية, قسم: ادارة اعمال.

للاستفسار عن أي سؤال في الاستبانة, أو لطلب مزيد من المعلومات يمكنك الاتصال عن طريق:

الاتصال على الرقم: 0994437705

أو الاتصال عن طريق الايميل: heam978978@gmail.com

عزيزي العميل نرجو منك منحنا بعضاً من وقتك الثمين لتعبئة هذه الاستبانة، حيث أن إجابتك تساعد على رفع مستوى أداء الشركة، فقد صممت استبانة لقياس مدى رضاك عن خدماتها، شاكرين لك تعاونك معنا. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
رضا العملاء					
1					يمكن للموظف القيام بتعديلات الخدمة بناء على ظروف واحتياجات العملاء.
2					لدى الموظف صلاحية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
3					يقوم الموظف بالرد على الشكوى دون الرجوع إلى الإدارة العامة.
4					الموظفين مستعدين دائماً للإجابة على الاستفسارات.
5					يتم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.
6					يتم تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها.
7					تتوافر لدى الموظفين المعلومات الكافية للإجابة على جميع أسئلتي.
8					أجد أن هناك سرعة في التنسيق بين أقسام الشركة لتلبية احتياجاتي.
9					سأجدد تعاملتي مع الشركة
10					سأوصي آخرين بالتعامل مع الشركة

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. الساعدي ، مؤيد نعمة (2011). مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
2. الجودة، عادل (2000). الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
3. فهمي، منصور (1993). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة.
4. الصحن، محمد فريد (2002). قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر.
5. الدوري، ياسمين خضير عباس (2010). دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
6. الذهب، ياسر محمد عبد الله (2004) استراتيجيات التمكين واثرها في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
7. الزوبعي، مجيد حميد (2010). أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل. رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
8. المدهون ، موسى توفيق (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والادارة. عدد 13.
9. أحمد، ماهر (2003). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
10. قدور، باحدي ؛ محمد، بديدة (2013). أثر استراتيجيات تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

11. علي, أحمد (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من

العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

العدد السادس والثلاثون

12. مازن ، عبد العزيز (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان.

المراجع الأجنبية:

1. Akbar, S; Yousaf, M; Haq, N. (2011). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. Inerdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol 2, No 11.
2. Aydin, S. , and ozar, G., (2005). National customer satisfaction indices: on implementation in the Turkish mobile telephone market. Marketing intelligence and planning.
3. Bowen, D.E. and Lawler, E.E (. 1995). “Empowerment of service employee ”, Sloan Management Review, Summer, pp.73-84.
4. Daniel, R. (2001). Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage edition d’organisation, paris.
5. Duvall ,1999; Clerking, 1999, (Developing individual freedom to act , participation and empowerment ; an international ,VOI.7 , NO, 8.
6. Greasely K, Bryman A, Dainty A, Price A, Soetanto R, and King N.(2005) Employee Participation, Empowerment, Construction Operations. Journal of Employee Relation, Vol.27 No.4
7. Huczynski A, Buchanan D (2007). Organisational Behaviour, An Introductory Text, Prentice Hall 6th Ed.
8. Isimoya, A; Bakarey, B. (2013). Employees’ Empowerment and Customers’ Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research Vol.3 No.05 [01-11].

9. Taleghani, Gholam; Saeidi Sonia; Karzebhi Morteza. (2014). Insurance Policyholder Satisfaction Throughout Employee Empowerment: A Case of Tabriz Insurance Companies. ISSN: 2250-0138.
10. Tahir, N; Yousafzai, k; and Jan, S (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 4, No. 4, pp. 86-98.
11. Naeem, H; Saif M. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management Vol. 4(10), pp. 2028-2031, 18.
12. Jha, S. (2010). Need for growth, achievement, power and affiliation: determinants of psychological empowerment. Global Business Review, 11(3), 379-393.
13. Jonathan, V; Johnmark, D. (2012). The Impact of Employee Empowerment On Customer Satisfaction in The Nigerian Service Organizations (A Study of Some Selected Hotels in JOS, Plateau State). IJCRR. Vol 04 issue.
14. Jeffrey, P., 1998 "Seven Practices of successful Organizational", California Management Review, Vol.40, No.2, .
15. Kavoussi, S.M., Saghaei, A. (2005), Ways of measuring customer satisfaction, Tehran, Sabzan Press, First Edition.
16. Lazarevic, V; Petrovic S. , (2007). Increasing brand loyalty of generation for future marketing, monash university, journal of business and economics. pp:7-28.
17. Luthans F (1992). Organisational Behaviour, Mc Graw Hill. 2nd Ed. Irwin. Boston.
18. Lushly, C (1999). Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann.

- 19.Sims, R. (2002). Organizational Success through Effective Human Resources Management. Westport CT: Quorum Books.
- 20.Wilkinson, A. (1998). “ Empowerment theory and practice”, Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56.
- 21.Wirtz, J. (2003), Halo in Customer Satisfaction Measures the Role of Purpose of Rating, number of Attributes and Customer Involvement, Journal of Service Industry Management, Vol.14.
- 22.Zeglat, Dia; Aljaber, M; Alrawabdeh, W.(2014). Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior. Journal of Business Studies Quarterly. Volume 6, Number 1 ISSN 2152-1034.
- 23.Yeh-Yun-Lin (2002) ‘Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan’. Journal of Psychology, 136 (5) 555-560.

Abstract

The research aims to describe the reality of empowering employees. And also to describe the reality of customer satisfaction in the private insurance companies in the city of Latakia. As well as to identify the impact of the empowerment dimensions in the private insurance companies in customer satisfaction. And If the effect of psychological empowerment in customer satisfaction is greater than the impact of structural empowerment. For that purpose, we need to depends on data analysis methodology quantity, Where form include all independent variables of the study design: independence, rewards and incentives, training, and effective communications. Another Survey design of the variable which is customer satisfaction.

It restore 42 Survey of a sample of employees. The customer survey was restore 80 Survey. According to the results of the study is available for managers of information about the importance of every dimension of empowerment in achieving customer satisfaction and continuity the company, which will benefit the decision-makers in the company in the development of plans and procedures that can contribute to the work to enable their employees to achieve customer satisfaction and thus good performance of these companies.